# プロセス展開表／新規開拓営業（あるべき姿のプロセス - 完成）

| 業務（単位業務） | a | b | c | d | e | f | g |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 単位業務名<br>成果指標 | 顧客のリストアップ<br>顧客リスト件数 | ターゲットの絞込み<br>見込み客リスト件数 | 提案資料の作成<br>提案資料作成件数 | 新規営業計画の策定<br>訪問件数 | 訪問（新規）<br>訪問回数 | 訪問後処理（新規）<br>日報提出率 | 基本契約書の締結 |
| 1 | 顧客情報の収集をする<br>・既存顧客からの情報<br>・取引先からの情報<br>・業界団体からの情報<br>・休眠ユーザーの調査<br>・競合他社分析からなど | ターゲットとする新規顧客の基準を決め、アポをとる顧客を絞り込む | 過去に作成した出来の良い版の、成果物（印刷物）を収集する | 新規開拓の営業計画を策定する<br>（担当者、訪問計画など） | 新規顧客の担当者を訪ね、ニーズ、競合先などを把握をする | 営業日報を作成する<br>※新規開拓の進捗状況、顧客ニーズ、キーマン、競合情報などを確実に記録する | 基本契約書のたたき台（見積り）を作成する |
| KPI（先行指標） | 顧客情報収集件数 | | 成果物収集件数 | | | 日報提出率 | |
| 等　級 | 中級 | 上級 | 中級 | 上級 | 中級 | 初級 | 中級 |
| 知識・能力 | 企画力 | 決断力 | 判断力 | 決断力 | 交渉力 | 理解力 | 企画力 |
| 関連プロセス | | | | | | | |
| 2 | 会社規模、経営状況などを調査する<br>・外部調査機関（帝国データバンクなど）<br>・インターネット | 新規顧客にアポイントをとり訪問する<br>※エリア戦略を実施していないため、他の顧客との移動効率を考慮する | 自社技術のポイント、売りを生産部から情報収集する | 個別の新規訪問計画を策定する<br>・訪問方法（飛び込み・アポ）<br>・訪問スケジュール | 新規顧客の購買予算、購買決定までのプロセスを確認する | 訪問時に収集した情報をもとに、顧客データを更新する | 顧客と基本契約の内容・条件を詰める |
| KPI（先行指標） | 調査件数 | 訪問件数 | 情報収集件数 | 訪問予定件数 | | 更新回数 | |
| 等　級 | 中級 | 中級 | 中級 | 中級 | 中級 | 初級 | 中級 |
| 知識・能力 | 判断力 | 交渉力 | 交渉力 | 企画力 | 判断力 | 理解力 | 交渉力 |
| 関連プロセス | | | | | | | |
| 3 | 新規顧客リストを作成する | 見込み客の詳細な情報を収集する<br>・ニース<br>・キーマン<br>・競合先<br>など | 今まで築き上げてきた実証済みの実践的なノウハウをまとめ、アプローチブックを作成する | スケジュールに従って新規訪問アポイントをとる | キーマンと親交をはかり、感触から最適な提案内容を模索する | 新規開拓先のフォローアップ営業計画を立てる（訪問した顧客要求のフォローなど） | 経理と役員に基本契約書の承認を得る |
| KPI（先行指標） | 顧客リスト作成件数 | 情報収集件数 | 作成件数 | アポイント獲得件数 | | | |
| 等　級 | 初級 | 中級 | 中級 | 中級 | 上級 | 中級 | |
| 知識・能力 | 理解力 | 判断力 | 企画力 | 交渉力 | 折衝力 | 企画力 | 規律性 |
| 関連プロセス | | | | | | | |
| 4 | | 訪問結果をもとに見込み客リストを作成する | | | 新規顧客にアプローチブックを使い見やすくわかりやすい提案をする | | 顧客と基本契約書を締結する |
| KPI（先行指標） | | 見込み客リスト作成件数 | | | | | |
| 等　級 | | 初級 | | | 中級 | | |
| 知識・能力 | | 理解力 | | | 交渉力 | | |
| 関連プロセス | | | | | | | |
| 5 | | | | | 新規顧客の購買の意思確認をし受注条件を詰める<br>・受注内容<br>・リスクの確認 | | |
| KPI（先行指標） | | | | | | | |
| 等　級 | | | | | 中級 | | |
| 知識・能力 | | | | | 交渉力 | | |
| 関連プロセス | | | | | | | |

無断転載・無断複写はご遠慮下さい　

# 役割基準書（営業職・中級）



| 単位業務名 | 役割行動内容 | 参照コード（能力） |
|---|---|---|
| 新商品・新サービス開発 | 営業日報などから顧客ニーズを収集、分析をする | A-1（判断力） |
| | 新商品・新サービスの企画を立案し、営業会議にかける | A-2（企画力） |
| | 新商品・新サービスの提案方法を考え準備する | A-3（企画力） |
| | 提案する顧客のキーマンにアポイントを取る | A-4（交渉力） |
| 訪問前準備 | 顧客のユーザーの情報収集をする<br>（製品のシリーズ物の有無、新製品、キャンペーン情報等） | B-2（判断力） |
| | 収集した情報から、案件発生のタイミングを予測し、受注見込案件をリストアップする | B-3（判断力） |
| | 顧客・製品のクセなどの情報を生産部から収集する | B-5（交渉力） |
| 訪問（ルート営業） | 新商品・新サービスの提案をする | C-4（企画力） |
| | キーマンとの会話を実施する<br>※不在時は名刺を置いてくる | C-5（交渉力） |
| | 顧客との会話の中から顧客情報・顧客ニーズ・顧客のユーザー動向などを収集する | C-6（交渉力） |
| 訪問後処理 | 提案した新商品・新サービスのフォローアップ営業計画を立てる | D-3（企画力） |
| 月次報告 | 翌月の月次営業計画を作成する<br>・目標の確認　・重点顧客、重点商品等の確認 | E-2（企画力） |
| 原稿打合わせ | 原稿の内容の打合せをする<br>・出校日，製版日，帰校日　・調子とカラーの色目<br>・ニゲ　・適切なアドバイス　など | F-2（交渉力） |
| 受注処理 | 工場の生産キャパを確認し、製版機種別生産予定数を把握する | G-1（判断力） |
| | 工場の生産予定に基づき顧客と納期の交渉をする | G-2（交渉力） |
| 製版指示 | 印刷物のリターン統計などから顧客の印刷傾向を把握し、ロスやミスを削減する工夫をする | H-3（企画力） |
| 回収 | 集金時に顧客からの値引要求があった場合の対応をする | K-3（交渉力） |
| | 仕掛品の請求が出来るか交渉する | K-4（交渉力） |
| 顧客のリストアップ | 顧客情報の収集をする<br>・既存顧客からの情報　・取引先からの情報　・業界団体からの情報<br>・休眠ユーザーの調査　・競合他社分析から　など | a-1（企画力） |
| | 会社規模、経営状況などを調査する<br>・外部調査機関（帝国データバンクなど）　・インターネット | A-2（判断力） |
| ターゲットの絞込み | 新規顧客にアポイントをとり訪問する<br>※エリア戦略を実施していないため、他の顧客との移動効率を考慮する | b-2（交渉力） |
| | 見込み客の詳細な情報を収集する<br>・ニーズ　・キーマン　・競合先　など | b-3（判断力） |
| 提案資料の作成 | 過去に作成した出来の良い版の、成果物（印刷物）を収集する | c-1（判断力） |
| | 自社技術のポイント、売りを生産部から情報収集する | c-2（交渉力） |
| | 今まで築き上げてきた実証済みの実践的なノウハウをまとめ、アプローチブックを作成する | c-3（企画力） |
| 新規営業計画の策定 | 個別の新規訪問計画を策定する<br>・訪問方法（飛び込み・アポ）　・訪問スケジュール | d-2（企画力） |
| 新規営業計画の策定 | スケジュールに従って新規訪問アポイントをとる | d-3（交渉力） |
| 訪問（新規開拓） | 新規顧客の担当者を訪ね、ニーズ、競合先などを把握をする | e-1（交渉力） |
| | 新規顧客の購買予算、購買決定までのプロセスを確認する | e-2（判断力） |
| | 新規顧客にアプローチブックを使い見やすくわかりやすい提案をする | e-4（交渉力） |
| | 新規顧客の購買の意思確認をし受注条件を詰める<br>・受注内容　・リスクの確認 | e-5（交渉力） |
| 訪問後処理（新規） | 新規開拓先のフォローアップ営業計画を立てる<br>（訪問した顧客要求のフォローなど） | f-3（企画力） |
| 基本計画書の締結 | 基本契約書のたたき台（見積り）を作成する | g-1（企画力） |
| | 顧客と基本契約の内容・条件を詰める | g-2（交渉力） |

無断転載・無断複写はご遠慮下さい　NPO法人　企業年金・賞金研究センター

# 職務記述書

職務名：事務・執務職

＜遂行業務＞

| 単位業務名 | 課業（業務の内容） |
|---|---|
| 1. 計算・文書作成 | ①各種データ類の集計・計算、技術計算、作表作図、文書作成並びに帳票類の照合・確認及び単純なミスの修正<br>②各種文書、帳票類・図面の分類及び保管 |
| 2. オペレーション | ①各種事務機器、コンピュータ端末機、パソコン等の操作（I/P、O/P、エラー修正等） |
| 3. 事務用品・備品保管・受払業務 | ①事務用品あるいは消耗備品類の購入手続き及び受け払い<br>①事務用品あるいは消耗備品類の在庫確認及び購入依頼、又、指示に基づく手配 |
| 4. 連絡・取次業務 | ①社内外関係者との連絡及び取り次ぎ |
| 5. 受付・応対業務 | ①来客の受付、接客応対、接遇 |
| 6. 受発信業務 | ①受信文書の分類及び関係者への配布あるいは発信手続き |
| 7. 製図 | ①仕様に基づき製図 |

＜遂行要件＞

| 要件項目 | 評価 | 評点 | 要件の内容 |
|---|---|---|---|
| 知　識 | | | ①事務処理に関わるマニュアル（帳票類や処理要領・手順・手続き）の知識<br>②パソコン・ワープロの操作の知識<br>③パソコンの担当事務オペレーションの知識 |
| 技　能 | | | ①習熟しなければならないほどのカン・コツは必要ない |
| 精神的負荷 | | | ①反復定型業務であるが、作業における圧迫感はないが、画面の注視が長時間連続する |
| 肉体的負荷 | | | ①座り作業で、軽作業が主である |
| 作業環境 | | | ①主として屋内作業が大部分であり、空調設備が整った環境である |
| 業務責任 | | | ①事務処理のミスは上司の点検で発見され、手直しでリカバリーが可能である |
| | 合計 | | |

# 人事考課表　営業職　中級

| No. | 部署 | 被考課者 | 一次考課者 | 二次考課者 07-02 |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

| 能力要素 | | 定　義 | 着　眼　点 | 自己評価 | 一次考課 | 二次考課 | ｳｪｲﾄ | 決定 | 一次考課者コメント | インタビュー記録 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 業績 | 業績（量） | 仕事を遂行した結果の度合、量的な充足度 | 所定のスケジュール通りに仕事をこなしたか<br>準備を十分にし、停滞が生じないようにしたか | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | | | | |
| | 業績（質） | 仕事の仕上がり程度、結果の質的出来映え | 指示、方針通りに仕事をし、手段や方法の選択は適切であったか<br>代替的な要素を織り込んだ仕事や計画であったか | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | | | | |
| | 目標達成度 | 個人設定目標の達成度 | | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | | | | |
| ジョブスキル | 判断力 | 情報を比較したり、識別、評価、総合化したり、状況、条件に適合した仕事の方法、手段を決めたり、変化への適切な対応処置をする力 | 営業日報などから顧客ニーズを収集、分析したか<br>顧客のユーザーの情報収集をし、案件発生のタイミングを予測し、受注見込案件をリストアップしたか<br>工場の生産キャパを確認し、製版機種別生産予定数を把握したか<br>見込み客の詳細な情報（ニーズ、キーマン、競合先など）を収集したか<br>新規顧客の購買予算、購買決定までのプロセスを確認したか | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | | | | |
| | 交渉力 | 仕事を進める上で、他人と折衝し、自分の意図、考えを相手に伝え、理解、納得させる力 | 顧客・製品のクセなどの情報を生産部から収集したか<br>顧客との会話の中から顧客情報・顧客ニーズ、顧客のユーザー動向などを収集したか<br>原稿内容の打ち合わせでは、特別な要望があれば勉強出校日、製版日、色目、ニゲなどに適切なアドバイスを行いながら、納期や価格の交渉をしたか<br>集金時に顧客より値引き要求された場合は適切な対応をしたか<br>自社技術のポイント、売りを生産部から情報収集したか | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | | | | |
| | 企画力 | 職務を遂行するため、その方法、手段を効果的に取りまとめ、展開する力 | 新規顧客開拓の為、既存顧客からの情報収集のほか、役員からの情報収集、休眠ユーザー調査、競合他社分析など、顧客情報の収集をしたか<br>新商品・新サービスの企画を立案し、提案準備をしたか<br>印刷物のリターン統計などから顧客の印刷傾向を把握し、ロスやミスを削減する工夫をしたか<br>今まで築き上げてきた実証済みの実践的なノウハウをまとめ、アプローチブックを作成したか<br>新規開拓先のフォローアップ営業計画を立て実行したか（訪問した顧客要求のフォローなど） | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | | | 二次考課者コメント | |
| | 指導監督力 | 部下に業務上必要な知識・技能を向上させるため、適切な指導をし、仕事の指示をする力 | 部門方針をメンバーに理解させ、教育・指導を行ったか<br>メンバーの特性や業績の把握は事実や行動に基づき正確・公平に行ったか<br>部下の問題行動や計画のズレはその場で指導したか | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | | | | |
| | 知識・技能 | 等級に期待し求められる知識・技能 | 製版工程・製版知識の習得をしたか<br>契約書作成、チェックに必要な知識の習得をしたか | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | | | | |
| セルフコントロールスキル | 規律性 | 日常の服務規律やマニュアルの遵守度合い | 会社の品位を保つ身だしなみ、言葉づかいをしたか<br>報告や提出書類などを遅れることなく迅速に提出・処理したか<br>ルール通りに伝票・資料の整理や管理を行ったか | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | | | | |
| | 積極性 | 改善提案、継続的なチャレンジ、自己啓発など今以上といった意欲、姿勢 | 客先や社内からの問い合わせに対し、自ら積極的に内容を聞こうとしたか<br>自ら積極的に競合他社情報を入手したり、お客様との接点を増やすよう努めたか<br>今以上の仕事をするために、自らすすんで苦手な分野（例：ＰＣ操作など）を克服する取り組みをしたか | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | | | | |
| | 責任性 | 自分の役割を自覚し、自分に期待し求められるものを、全力を傾注して果たそうとする行動 | 重大な報告を怠ったり、タイミングを誤ったり、利益を失うことをしなかったか<br>安易に他人に依存せず、自らの仕事を最後までやり遂げたか<br>仕事は都度確認をしながら進め、やり終えた後もフォローする意識を持つっているか | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | | | | |
| | 協調性 | チームの一員として他人の守備範囲に対する行動 | 自らすすんで周りと協調し、組織全体の能率向上に貢献したか<br>他部門など自らの職務以外への応援・補助などの要請に快く応じたか<br>自分の立場、自分の仕事に固執して、他に迷惑を及ぼすことはなかったか | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | 5・4・3・2・1 | | | | |
| | | | | | | 評点合計 | 100 | | 評語 | S・A・B・C・D |

無断転載・無断複写はご遠慮下さい　　ＮＰＯ法人　企業年金・賃金研究センター

一般事務技術者の評価基準

| 段階 | 基礎知識 | 習熟 | 判断 | 対人折衝 | 業務責任 | 指導監督責任<br>※別表１の合計点数 | 心的緊張 | 身体的努力 | 作業環境 | 災害危険 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6 | 社会科学、人文科学、自然科学に属する特定分野の専門的理論を応用して、開発、研究できる程度 | 調査・研究・企画等の専門的業務や技術に精通し、その応用開発を行なうため長期の経験を必要とする。 | 決められた大綱に沿った高度の専門的業務処理、研究、開発などを日常的に行なうので、高度な判断を必要とする。 | 社内外の組織、取引先などと重要な折衝をする機会が多く、高度の説得力を必要とする。 | 全社的方針、目標にもとづく業務を遂行する高度な専門的業務で、誤りは企業の損益に影響を与える。 | ６３０点以上 | | | | |
| 5 | 社会科学、人文科学、自然科学に属する特定分野の専門的理論を理解できる程度 | かなり広範で複雑な専門的な業務や技術処理方法に精通し、関連業務を十分習得するため数年に及ぶ経験を必要とする | 決められた大綱に沿った専門的業務処理であり、自分の裁量で行なうことが多く、やや高度な判断を必要とする | 社内外の人との間に好ましい関係を創り出したり、保持するための説得力を必要とする | 部門の大綱、方針にもとづく調査、企画、立案、研究等を行なう専門的業務で誤りは他の部門の業務遂行に支障をきたし、また会社の取引関係に悪影響を与えることもあり、損害は大きい | ４００～６２９点 | 強度な緊張を必要とする場合が多く、かなりの感覚的疲労を伴う | ムリな姿勢や、やや力を要する業務が多く、身体的疲労がかなり感じられる | たえず刺激的な臭気があったり、会話に支障をきたすほどの騒音があるなど、常に不快が感じられる | 危険の可能性は少ないが、おきればやや強度の切傷・火傷・中毒などの被害がある |
| 4 | 社会科学、人文科学、自然科学に属する特定分野の一般理論を理解できる程度 | 複雑な事務処理を行なうため、規程の解釈適用、関連業務の理解、方法の選択等の経験を必要とする。<br>技術分野において、やや判定的な分析・比較・測定等を行なうため業務の処理方法の習得にかなりの経験を必要とする | 標準的業務処理基準、方法が決められている定型的業務であり、ほとんど上司の指示を受けず、やや複雑な手順、方法についての判断を必要とする | 他の部課または社外の関係先と技術的に判定を要する事項につき連絡やデータの交換、つき合わせ、内容の説明等を行い、協議、了解を求めることが多く、外部との摩擦を起こさないような社交性、表現力を必要とする | 標準的業務処理基準にもとづく判定的な業務処理で、誤りは課内の業務遂行に支障をきたし、他部門への影響も大きい | ２５０～３９９点 | | | | |
| 3 | 諸規則、諸規程、技術標準、作業標準等の解釈、適用が出来る程度 | 日常定型的な事務処理方法に幾つかの異なった方法、手順、様式が含まれ、それらを習得するには短期間の経験を必要とする。<br>初歩的技術分野で技術用語、記号等の習得を必要とする。<br>簡単な機械器具の操作に特定の訓練を必要とする | 標準的業務処理基準、方法が決められている定型的業務であり、標準的手順方法、段取りの範囲内で判断を必要とする | 業務処理に関して、常時他の部課と資料のつきあわせ、または業務上の進行状況、疑義事項等の問い合わせなどの連絡程度で協議、了解を求めるようなことは稀にしかない。臨機応変の機転や如才なさを必要とする | 標準的業務処理基準にもとづく定型的業務で、誤りは他部門の事務処理の訂正を要し、やや影響が大きい | １６０～２４９点 | 軽微な緊張を必要とする場合が断続的にあり、やや感覚的疲労を伴う | 立ったまま、又は歩行による業務が多く、身体的疲労がやや感じられる | 若干の汚れや騒音などの不快な条件はあるが、慣れればあまり気にかからない | 危険の可能性はごくわずかで、災害がおきても軽度のすり傷・打撲傷の程度である |
| 2 | 普通の通達文、報告書、規則等の事務書類および簡単な機械操作手順を理解できる程度 | 業務処理方法、様式が明確に決められた日常繰り返し業務ではあるが、社内組織、各部課の概略的な業務内容、簡単な規程等の習得を必要とし、そのための若干の経験を必要とする | 所定の基準、方法に従って処理すればよい単純または繰返しの業務で、常識的な判断を必要とする | 訪問者を受け付けたり、他の部、課からの連絡をうけ簡単に応答できる程度、頻度はやや多い。良好な関係を保つために如才なさ、礼儀正しさがあればよい | 細部的業務処理基準にもとづく単純な繰返し業務で、誤りは係内の他の業務にも影響があり、事務処理の訂正を要する | １００～１５９点 | | | | |
| 1 | 比較的簡単な様式、業務手順や初歩的な器具の取扱い方法を理解できる程度 | 業務処理方法、様式が明確に決められた単純な繰り返し業務であり、指示通りすればよく経験は特に必要としない | 所定の基準、方法に従って処理すればよい単純または繰返しの業務でほとんど判断はいらない | 他の部課との連絡は稀にしかない | 細部的業務処理基準にもとづく単純な繰返し業務で、誤りはほとんどなく、あっても、書類の簡単な訂正のみで足り、他の業務への影響はほとんどない | １０～９９点 | ほとんど緊張を必要としないか、またはごく軽微な緊張を稀に必要とする程度であって、感覚的疲労はごく軽微である | 椅子に座ったままで行なう業務が多く、付帯的に歩行が加わる程度であって身体的疲労としては取り立て問題とならない。 | 不快と感じられる条件がほとんどないか、またはわずかにある場合でもほとんど問題とならない | 危険な要素はほとんどないか、またはあってもほとんど問題とならない |